

1.2.2.2.0. Direttori e dirigenti generali di aziende che operano nella manifattura, nell'estrazione dei minerali, nella produzione e distribuzione di energia elettrica, gas, acqua e nelle attività di gestione dei rifiuti

Le professioni classificate in questa unità, nell'ambito delle imprese o organizzazioni che operano nei settori economici delle attività estrattive, manifatturiere, della fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata, della fornitura di acqua delle reti fognarie e delle attività di trattamento dei rifiuti e risanamento, classificati rispettivamente sotto le Sezioni B, C, D ed E della Classificazione delle attività economiche, programmano, dirigono e coordinano le attività inerenti la produzione di beni e di servizi dell'impresa o dell'organizzazione in cui operano e assicurano l'utilizzazione efficiente delle risorse a disposizione e il raggiungimento degli obiettivi produttivi prefissati. Generalmente tali attività vengono esercitate in ottemperanza delle direttive degli organi decisionali dell'impresa o dell'organizzazione a cui rispondono per le decisioni prese e i risultati ottenuti, in collaborazione con le altre direzioni in cui l'impresa o l'organizzazione è strutturata

Evoluzione del ruolo professionale nel settore chimico-farmaceutico

All'interno della funzione manageriale svolta, le professioni classificate in questa Unità sono chiamate a sostenere e a orientare i processi fondamentali che caratterizzeranno gli scenari futuri e che impatteranno sull'organizzazione aziendale (strategie, processi decisionali, attività, competenze, skill, conoscenze) nei prossimi anni.

Il rafforzamento di competenze manageriali per comprendere i cambiamenti della domanda e dell'offerta di beni e servizi e per sviluppare nuovi business ottimizzando l'uso delle risorse a disposizione (processi aziendali) dovrà coniugarsi allo sviluppo di competenze sociali che supportino l'affermarsi progressivo della dimensione di collegialità dei processi decisionali.

La grande frammentazione dei mercati e la rapida nascita di nuovi mercati, molti dei quali di nicchia, unita alla obsolescenza di molti ambiti/settori di mercato tradizionali, spingerà verso la crescita generalizzata delle conoscenze relative ai nuovi e differenti contesti produttivi e geografici che potranno caratterizzare sia i processi di delocalizzazione produttiva sia la nascita di alleanze economico finanziarie e di reti. La capacità di visione e di produzione di strategie a medio e a lungo termine dovrà coniugarsi alla acquisizione progressiva di un approccio multiculturale ai problemi e alle relazioni, accompagnato da solide e crescenti basi di comunicazione in lingue straniere. La capacità di lavorare sotto pressione e in condizioni di competitività crescente rendono, altresì, necessarie doti di carattere e capacità decisionali sempre crescenti.

Compiti innovati

- Presidiare efficacemente i processi di commercializzazione e vendita e di gestione del personale e delle risorse umane;
- Prestare crescente attenzione alle normative generali e di settore (applicazione L 231/01, Reach, CLP);
- Acquisire comportamenti costantemente orientati all'internazionalizzazione e all'intensificazione delle attività di networking.

Compiti nuovi

Promuovere e gestire la sostenibilità/responsabilità sociale dei processi di cambiamento in ambiti interculturali e in relazione ad aree quali Territorio Ambiente e rischio ambientale, Pari opportunità.

A fronte delle innovazioni e dei cambiamenti attesi che si prevede modificheranno, più o meno profondamente, le modalità specifiche in relazione all'esercizio effettivo delle professioni nei settori chimico e farmaceutico, l'intero sistema delle competenze che caratterizzano ogni singola Unità Professionale sarà interessato da una sua propria evoluzione.

Le 12 competenze individuate come fondanti e, seppur in misura differenziata, caratterizzanti tutte le professioni dei due settori, assumono, pertanto, una loro configurazione tipica all'interno di ogni Unità Professionale considerata. Il loro peso contribuisce a dare ad ognuna di esse una sua profilatura basata sulla rilevanza (alta, media, bassa o nulla) assunta da ognuna delle competenze individuate.

La tabella che segue riepiloga in forma sinottica il quadro delle 12 competenze selezionate osservate in relazione alla specifica Unità Professionale qui descritta.

1.2.2.2.0 . Direttori e dirigenti generali di aziende che operano nella manifattura, nell'estrazione dei minerali, nella produzione e distribuzione di energia elettrica, gas, acqua e nelle attività di gestione dei rifiuti

COMPETENZE	1	Essere in grado di trasferire costantemente set di nuovi saperi all'interno dei processi produttivi, organizzativi e di ricerca	A	
	2	Essere in grado di interagire positivamente in contesti interculturali e multidisciplinari	A	
	3	Essere in grado di comprendere e di utilizzare in ambiti di coordinamento e gestione, i processi relativi all'approvvigionamento, alla vendita, alla logistica e alla produzione e le loro interconnessioni	B	
	4	Essere in grado di promuovere e gestire processi interni ed esterni all'azienda in direzione di una crescente capacità di internazionalizzazione	A	
	5	Essere in grado di realizzare soluzioni aziendali orientate al miglioramento della salute, sicurezza e sostenibilità ambientale	A	
	6	Essere in grado di interpretare e applicare normative generali e specifiche in relazione al sistema aziendale locale, nazionale e internazionale	B	
	7	Essere in grado di accompagnare i cambiamenti e valutare i risultati dei processi aziendali a partire da una matrice di obiettivi e di metodi	A	
	8	Essere in grado di sviluppare approcci orientati all'autodiagnosi e al miglioramento continuo	A	
	9	Essere in grado di prendere decisioni in relazione al proprio contesto di riferimento migliorando la capacità di acquisizione di set informativi pertinenti in tempi utili	B	
	10	Essere in grado di utilizzare i sistemi informativi nella gestione e sviluppo dei processi aziendali	B	
	11	Essere in grado di riconoscere, applicare, promuovere modelli e metodologie proprie del linguaggio tecnico-scientifico	A	A molto importante B mediamente importante
	12	Essere in grado di promuovere e sostenere processi produttivi, organizzativi e culturali fondati su una costante valorizzazione delle dinamiche relazionali <i>locali</i>	A	C scarsamente importante X non rilevante rispetto al ruolo

Tendenze del cambiamento rispetto alla rappresentazione attuale della Unità Professionale¹

CONOSCENZE	IMPORTANZA		COMPLESSITÀ	
Impresa e gestione d'impresa	73	→	72	↑
Produzione e processo	67	→	65	→
Economia e contabilità	60	↑	55	↑
Gestione del personale e delle risorse umane	59	↑	56	→
Servizi ai clienti e alle persone	52	→	54	→
Lingua italiana	50	→	52	→
Lingua straniera	45	↑	45	→
Lavoro d'ufficio	44	↑	45	↓
Matematica	39	→	45	→
Commercializzazione e vendita	39	↑	45	↑

SKILL	IMPORTANZA		COMPLESSITÀ	
Valutare e prendere decisioni	77	→	74	↑
Gestire risorse umane	72	↑	61	→
Parlare	72	→	65	→
Gestire risorse finanziarie	70	↑	67	↑
Senso critico	69	→	62	→
Adattabilità	67	→	62	→
Scrivere	66	→	60	→
Monitorare	65	→	63	→
Negoziare	65	↑	61	↑
Ascoltare attivamente	63	→	57	↑
Comprendere testi scritti	63	→	54	→

Indicazioni per il sistema dell'education

I cambiamenti in relazione alle conoscenze e alle competenze previsti nel medio termine per le professioni che appartengono a questa Unità Professionale non possono prescindere dalla funzione manageriale da esse svolta.

Tale funzione connota ampiamente le strategie e i metodi utilizzabili per migliorare la performance professionale e adeguarla ai compiti futuri, spostandone il *focus* (prevalentemente) sulla dimensione *on the job*.

¹ Ci si riferisce agli esiti della seconda edizione della indagine campionaria sulle professioni condotta da Isfol e Istat terminata nel 2013. I risultati sono disponibili sul sito <http://professionioccupazione.isfol.it/>. Dei 10 descrittori utilizzati per indagare la struttura professionale, nell'ambito della anticipazione dei fabbisogni professionali sono stati selezionati come benchmark gli esiti rilevati rispetto a Conoscenze e Skill in quanto aree sensibili per gli interventi di istruzione/formazione. Nel quadro dell'indagine le conoscenze - sono insiemi strutturati di informazioni, principi, pratiche e teorie necessari al corretto svolgimento della professione. Si acquisiscono attraverso percorsi formali (istruzione, formazione e addestramento professionale) e/o con l'esperienza; le skills - sono insiemi di procedure e processi cognitivi generali che determinano la capacità di eseguire bene i compiti connessi con la professione. Si tratta, in particolare, di processi appresi con il tempo e che consentono di trasferire efficacemente nel lavoro le conoscenze acquisite.

L'**importanza** - è un valore percentuale risultante dalle valutazioni degli intervistati facenti parte della specifica UP, rispetto ad una scala valoriale su 5 livelli, da Non importante ad Assolutamente importante

La **complessità** - è un valore percentuale risultante dalle valutazioni degli intervistati facenti parte della specifica UP, rispetto ad una scala valoriale su 7 livelli con ancoraggi esemplificativi del livello di complessità crescente ed esemplificative delle conoscenze o skills che l'UP deve possedere.

In questa specifica dimensione diventano possibili apprendimenti componibili e personalizzati a partire: i) dallo scambio di esperienze *tra pari* sottesa alla partecipazione e animazione di Network professionali, commerciali e finanziari di livello nazionale e internazionale che richiedono il potenziamento generalizzato di competenze relazionali; ii) dal contatto crescente con ambienti interculturali e multiculturali che dovrà spingere in direzione di un arricchimento delle competenze linguistiche; iii) dalla promozione diretta e dall'ampliamento di nuove aree commerciali o di nicchia, che richiedono una crescita sensibile delle proprie conoscenze della legislazione internazionale di settore, nonché di tutti gli elementi salienti e caratterizzanti (geopolitici, economici, culturali, finanziari) i nuovi contesti produttivi e distributivi nei quali si agirà..

A tutto questo va aggiunta la necessità di possedere nuove conoscenze e competenze in materia di gestione dei rischi ambientali e di potenziamento della responsabilità sociale di impresa, nonché quelle, ormai ineludibili, legate all'applicazione del Regolamento REACH che costituiranno, nel tempo, il profilo di un nuovo management capace di agire, a tutto tondo, nella complessità crescente prevista dallo scenario 2020.

È evidente, d'altro canto, che la formazione del Manager della chimica e della farmaceutica, ai vari livelli/settori organizzativi aziendali, proprio in ragione delle sue peculiari caratteristiche personali, che si innestano, per la gran parte, nella esperienza biografica (peculiarità/unicità delle doti personali e professionali possedute), presenta un elevato tasso di flessibilità, variabilità e (anche) scarsa prevedibilità *ex ante*. Pensiamo, ad esempio, alle doti di imprenditorialità, di leadership, alla capacità di assunzione dei rischi connessi alla propria posizione organizzativa e al grado di responsabilità ad essa associata, alla visione strategica e alla capacità di giudizio e di anticipazione, competenze e capacità che sono ben lungi dall'essere trasferibili solo attraverso percorsi formativi, anche i più strutturati e personalizzati.

Ciò premesso, è ampiamente possibile reperire presso le Università, Centri di Ricerca, Centri di Formazione di eccellenza di livello nazionale (e internazionale) proposte formative adeguate e flessibili, a partire da Master di specializzazione, approfondimenti tematici *ad hoc*, forme di apprendimento a distanza, etc.. Tali proposte formative andranno, pertanto, innestate ed arricchite, come si diceva, da campi di applicazione e di sviluppo personale *on the job*, che ne costituiscono sia un prerequisito (analisi del fabbisogno formativo individuale) sia un completamento essenziale per una opportuna stabilizzazione degli apprendimenti (dalla conoscenza alla conoscenza agita nel contesto di riferimento specifico).